

شناسایی چالش‌های کلیدی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در ایران

آیدین سلام زاده¹ - مهدی تاج پور^{2*}

1. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکتری دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1399/5/8

تاریخ پذیرش: 1399/7/9

چکیده

شرکت‌های نوپا رسانه‌ای نقش پررنگی در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان داشته و منشاء تحولات اجتماعی متعددی می‌گردند. این شرکت‌های نوپا در حوزه کارآفرینی رسانه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد مختلف آن‌ها در این قلمرو موشکافی می‌شود. این تحقیق سعی دارد تا با بررسی چالش‌های شکل‌گیری این دسته از شرکت‌های نوپا پردازد. طرح این تحقیق کیفی - مطالعه موردی چندگانه - بوده و از نظر هدف روش پژوهش بنیادی است. از این رو، با 11 نفر از موسسین 5 شرکت نوپای رسانه‌ای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای انجام شده است. از روش کدگذاری دو مرحله‌ای برای تجزیه و تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها استفاده گردیده است. یافته‌های این تحقیق از وجود شش دسته چالش کلیدی از جمله چالش‌های حقوقی و قانونی، چالش‌های زیرساختی، چالش‌های سرمایه‌انسانی، چالش‌های تامین مالی، چالش‌های مرتبط با اعتبار رسانه‌ای و چالش‌های محتوایی در خصوص شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای حکایت دارد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، چالش‌های محتوایی بعنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های دارای اهمیت در شکل‌گیری استارت‌آپ‌های به شمار می‌آیند.

واژه‌های کلیدی: چالش، رسانه، شرکت‌های نوپا، شکل‌گیری، کارآفرینی رسانه‌ای

مقدمه

شرکت‌های نوپا سازمان‌هایی موقتی می‌باشند که مدل کسب و کار آنها دارای سه ویژگی سودآوری¹، تکرارپذیری²، و مقیاس‌پذیری³ است (Blank & Dorf, 2020). آنها، در زمان شکل‌گیری‌شان با چالش‌های متعددی همچون ریسک بازار مواجه می‌باشند (سخدری و همکاران، 1396). اما، نکته کلیدی در بررسی این چالش‌ها، در نظر گرفتن زمینه و ویژگی‌های خاص انواع شرکت‌های نوپا- در اینجا شرکت‌های نوپای رسانه‌ای - است. شرکت‌های نوپای رسانه‌ای به گونه‌ای از این شرکت‌ها گفته می‌شود که در حوزه شناسایی، خلق/کشف، بهره‌برداری، و خلق ارزش در پلتفرم‌های رسانه‌ای فعالیت داشته و توسط کارآفرینان رسانه‌ای هدایت می‌شوند (Khajeheian, 2017). آختن هاگن⁴ (2017) برای نخستین بار مساله وجود چالش‌های خاص برای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای را مطرح نمود. چالش‌های عمومی شرکت‌های نوپا همچون چالش‌های تامین مالی آنها (چیت‌سازان و همکاران، 1396) در کشورهای مختلف مانند ایران، کانادا، و ایالات متحده آمریکا مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از طرفی، چالش‌های شرکت‌های نوپا در حوزه‌های مختلف با یکدیگر تمایزهایی دارند. برای مثال، شرکت‌های نوپای حوزه فناوری‌های زیستی با حوزه رسانه چالش‌های بسیار متمایزی دارند. در حالیکه دسته اول چالش کسب مجوزهای زیستی را دارند، شرکت‌های دسته دوم به سادگی و حتی گاهاً بدون کسب مجوزی خاص مراحل اولیه شکل‌گیری و آزمون ایده‌شان را طی می‌کنند (Igarashi, de Souza Pereira, Júnior, & Porto, 2018).

از طرفی، شرکت‌های نوپای رسانه‌ای دارای اقتضانات مختص خود می‌باشند. برای مثال، وو⁵ (2018) به برخی از چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در کشور چین اشاره می‌کند. محدودیت‌های قانونی، مشکلات مرتبط با حفظ جریان‌های درآمدی، کسب درآمدهای

-
1. Profitability
 2. Repeatability
 3. Scalability
 4. Achtenhagen
 5. Wu

پایدار مقیاس‌پذیر و امثالهم از جمله این موارد می‌باشند (Wu, 2018). کادا¹ (2016) نیز به چالش نگاه فرامحلی شرکت‌های نوپای حوزه رسانه می‌پردازد. به‌زعم وی، رویکرد فرامحلی در این شرکت‌های نوپا از اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشد، زیرا شرکت‌های نوپای رسانه‌ای می‌توانند به‌سادگی به مناطق اطراف رسوخ کنند (Chadha, 2016). اما این نگاه فرامحلی قطعا چالش‌هایی را به دنبال خواهد داشت. این چالش حتی در مهد شکل‌گیری بزرگ‌ترین شرکت‌های نوپای جهان پابرجاست. بطوریکه بسیاری از صاحب‌نظران سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نیازمند بازنگری‌هایی اساسی می‌دانند (Kunz, Mütterlein, & Walton, 2017).

لذا، در این تحقیق به دنبال یافتن این وجوه تمایز بوده و کوشیدیم تا پس از مرور چالش‌های کلی شکل‌گیری شرکت‌های نوپا، با نگاهی دقیق‌تر به حوزه شرکت‌های نوپای رسانه‌ای پردازیم. بدین ترتیب، سوال کلیدی این تحقیق عبارتست از اینکه: «چالش‌های کلیدی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای کدام‌اند؟». از این رو، با بررسی چند شرکت‌های نوپای رسانه‌ای نگاهی استقرایی نیز به مساله داریم. بدین ترتیب، مصادیق چالش‌های یافت شده در ادبیات را با مواردی که از مصاحبه‌های انجام شده با موسسین شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، قانونگذاران، و اساتید این حوزه به آن‌ها رسیدیم در کنار یکدیگر قرار داده و نهایتاً یافته‌های کلیدی تحقیق را بیان می‌نمائیم.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

با توجه به محدودیت تحقیقات در زمینه عنوان این تحقیق، ابتدا می‌کوشیم تا به بررسی چالش‌های شرکت‌های نوپا، بطور عام، پردازیم (جدول 1). سپس، به تحقیقاتی می‌پردازیم که به چالش‌های شکل‌گیری کسب‌وکارهای رسانه‌ای پرداخته‌اند. بر اساس جدول 1، عمده تحقیقات صورت گرفته در خصوص چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپا چارچوب و مدل‌مبنایی مشخصی نداشته‌اند. همچنین، پراکندگی چالش‌ها نشان از عدم وجود دیدگاهی دارد

که مبتنی بر چارچوبی معین به احصاء چالش‌های مربوطه پرداخته و مبنایی برای سیاستگذاران باشد.

جدول 1. مرور چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپا

دسته بندی چالش‌ها	روش تحقیق	عنوان تحقیق	سال	نویسنده/ نویسندگان
چالش‌های دولتی، چالش‌های دانشگاهی-آموزشی	پیمایش	مقیاس‌پذیری شرکت‌های نوپا: چالش‌ها در اکوسیستم نوآوری کانادا	2019	روی ¹ و همکاران
فردی (فقدان مهارت کارآفرینی، فقدان اعتماد به نفس موسس، فقدان تجربه)، زمینه‌ای (ریسک فناوری جدید، اندازه پروژه، و شکست)	مطالعه کتابخانه‌ای	کارآفرینی الکترونیک برای شرکت‌های نوپا الکترونیک: پتانسیل‌ها، چالش‌های متداول و مسیر پیش‌رو	2018	اسلام و القیری ²
فرهنگ‌سازی، تیم‌سازی، ماهیت سیال شرکت‌های نوپا، جایجایی‌های نیروهای با استعداد	پیمایش	چالش‌های جذب استعداد در شرکت‌های نوپا تجارت الکترونیکی هند	2018	گیروترا و کاوشیک ³
مدیریتی، کارآفرینی، آموزشی	پیمایش	شرکت‌های نوپا دیجیتال در اقتصادهای در حال گذار: چالش‌های مدیریتی، کارآفرینی و آموزشی	2018	اسکالا ⁴
مالی، انسانی، مکانیزم‌های حمایتی، سایر	مرور ادبیات، مطالعه کتابخانه‌ای، پیمایش	انجمن‌های کسب‌وکاری و اکوسیستم شرکت‌های نوپای در ایران	2017	سلام‌زاده و کاواموریتا کسیم
مراحل یادگیری (تعریف مساله، اثبات مساله، تعریف راه حل، اثبات راه حل)	پیمایش	چالش‌های کلیدی شرکت‌های نوپای نرم افزاری در طی مراحل دوره زندگی	2016	ونگ ⁵ و همکاران

چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای با رویکرد کارآفرینی رسانه‌ای

با محدود کردن حوزه تحقیقاتی به چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، می‌توان مشاهده نمود که تحقیقات اندک در این زمینه به موارد قابل توجهی اشاره کرده‌اند که در ادامه به مرور برخی از آنها می‌پردازیم. آختن‌هاگن⁶ (2008) به چالش‌های کارآفرینی در رسانه‌های سنتی پرداخته و می‌گوید: «این عوامل چالش‌های متمایزی را برای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای ایجاد می‌نماید، که شرکت‌های نوپا در سایر صنایع با آن‌ها مواجه نیستند». از

1. Rowe
2. Islam & Alghobiri
3. Girotra & Kaushik
4. Skala
5. Wang
6. Achtenhagen

این رو، وی مطالعه کارآفرینی رسانه‌ای¹ را حائز اهمیت می‌داند (Achtenhagen, 2008). لذا، مقوله کارآفرینی رسانه‌ای که به شیوه‌های شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه به منظور خلق ارزش در کسب و کارهای رسانه‌ای و یا توسط کارآفرینان رسانه‌ای می‌پردازد، به حوزه‌ای نسبتاً جدید برای محققین تبدیل شده است (Khajeheian, 2017; Salamzadeh, Radovic Markovic, & Masjed, 2019). این حوزه به عنوان حوزه‌ای بین رشته‌ای و پراهمیت توسط افرادی همچون آختن‌هاگن (2008)، هوگ² (2008)، فریر³ (2013)، و خواجه‌نیا (2013، 2017)، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. بطور کلی، می‌توان چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای را به صورت ذیل عنوان کرد:

چالش‌های کلان صنعت رسانه و صنایع شرکت‌های نوپای حوزه صنایع خلاق با یکدیگر تلاقی پیدا کرده و موضوعات در سطح کلان⁴ مطرح می‌گردند. برای مثال، توکباوا⁵ (2018) در تحقیق خود اشاره می‌کند که موضوع بررسی چالش‌های کارآفرینی رسانه‌ای از تحقیق هوگ (2008) آغاز گردیده است. در تحقیق وی چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در ایالات متحده آمریکا با شرکت‌های نوپای های خارج از صنعت رسانه مقایسه شده است. اما باید توجه داشت که این مقایسه به بررسی جزئیات نپرداخته و صرفاً طلیعه‌ای برای بحث در این خصوص بوده است (Tokbaeva, 2018)، همچنین، فریر (2013)، به چالش‌های ناشی از مسائل قانونی و خصوصی‌سازی مرتبط با رسانه‌ها پرداخته و فناوری را فرصتی برای مقابله با این چالش‌ها بر می‌شمارد. در تعبیر وی، شرکت‌های نوپای رسانه‌ای می‌بایست تلاش بیشتری را برای حل مسائل قانونی اعمال کنند. چالش جدی دیگر، تغییرات بیش از حد سریع در صنعت رسانه است که با تغییرات تکنولوژیک و تغییر در مدل کسب و کار شرکت‌های نوپا همراه شده و حتی برخی از رسانه‌ها بشدت تحت تاثیر این چالش کوچک شده‌اند. همچنین تغییرات فرهنگ جهانی چالشی برای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای است (Ferrier, 2013).

-
1. Media entrepreneurship
 2. Hoag
 3. Ferrier
 4. Macro level
 5. Tokbaeva

در رابطه با مصادیق چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای بطور موردی و در سطح میانی¹ و خرد² پژوهش‌هایی توسط محققان انجام شده است. برای مثال، اسلام و القیبری (2018) چالش‌های شرکت‌های نوپای صنعت رسانه را در دو سطح فردی و زمینه‌ای بررسی می‌کنند. به زعم ایشان در سطح فردی، مواردی نظیر فقدان مهارت کارآفرینی، فقدان اعتماد به نفس موسسین، و نیز تجربه مهم هستند. همچنین، در سطح زمینه‌ای، ریسک فناوری جدید، اندازه پروژه، و ترس از شکست عوامل مهمی بشمار می‌آیند. در این مطالعه، کارآفرینی الکترونیک در شرکت‌های نوپای رسانه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و به پتانسیل‌های توسعه، چالش‌های متداول و نیز مسیر پیش روی این شرکت‌های نوپای پرداخته می‌شود (Islam & Alghobiri, 2018). گیروترا و کاوشیک (2018) نیز به چالش‌های جذب استعداد در شرکت‌های نوپای تجارت الکترونیکی هند می‌پردازند. ایشان مسائلی همچون فرهنگ‌سازی، تیم‌سازی، ماهیت سیال شرکت‌های نوپا، و جابجایی‌های نیروهای با استعداد را چالش‌های کلیدی در این حوزه می‌دانند (Girotra & Kaushik, 2018). آشر³ (2017) به بررسی شرکت‌های نوپای حوزه خبری پرداخته و چالش بزرگ پیش روی آنها را عادت‌گرایی و احساس‌بازی⁴ می‌داند. به زعم وی، احساس و رویکرد رسانه‌های خبری می‌بایست تغییر کرده و عادات ایشان با عادات جدید جایگزین شود. از این رو، وی دهه گذشته را دهه‌ای پر چالش برای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای تلقی نموده و الزام ظهور ژورنالیسم‌مدرن را برجسته می‌سازد (Usher, 2017). همچنین، گزی⁵ و همکاران (2016) قدرت شرکت‌های نوپا را در بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی مورد بررسی قرار داده و معتقدند چالش کلیدی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای و رسانه‌های اجتماعی، میزان توان آنها در برآورده کردن نیازهای سایر شرکت‌های نوپاست که می‌خواهند از آنها به عنوان ابزاری مفید بهره‌گیرند. چالش دیگر، شیوه بهره‌گیری از شرکت‌های نوپای

-
1. Meso level
 2. Micro level
 3. Usher
 4. Feel of the game
 5. Ghezzi

رسانه‌ای در توسعه نوآوری باز می‌باشد (Ghezzi, Gastaldi, Lettieri, Martini, & Corso, 2016). از طرف دیگر، بکر و والتز¹ (2017) چالش این شرکت‌ها را رویکرد محافظ کارانه‌شان در مواجهه با نوآوری می‌دانند. به زعم وی، حفظ استقلال این شرکت‌ها در کنار بهره‌گیری شان از تمامی ابزارهای توسعه چالشی کلیدی است (Becker & Waltz, 2017). بورلی² (2019) نیز بحران مدل کسب‌وکار را چالش کلیدی این شرکت‌ها دانسته و تعدادی از مشکلات اصلی برخی از آنها را بر می‌شمارد. به زعم ایشان، شرکت‌های نوپای حوزه ژورنالیسم می‌بایست فعالیت برجسته‌تری داشته و با شیوه‌هایی خلاق به توسعه و رشد این حوزه از رسانه‌ها کمک کنند (Borelli, 2019).

روش‌شناسی

طرح تحقیق بکار گرفته شده در این تحقیق در زمره تحقیقات کیفی، و از منظر هدف پژوهش، بنیادی بوده و کوشیده ایم تا با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه³ به بنیانی قابل‌اتکا در خصوص چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای دست یابیم. به منظور اطمینان بیشتر از تعمیم‌پذیری⁴ یافته‌ها، سعی شده است تا از منطق تکرار⁵ بهره گرفته شود (Tellis, 1997). همچنین، به منظور رسیدن به وجوه تشابه و تمایز درون موردهای مطالعه، منطق تکرار کلامی⁶ مورد استفاده قرار گرفته است. از طرف دیگر، در راستای اطمینان از تمایزهای فی‌مابین مورد‌های مطالعه از منطق تکرار نظری⁷ استفاده گردید. در این تحقیق، شرکت‌های نوپای رسانه‌ای بر مبنای روش نمونه‌گیری قضاوتی معین شده‌اند. نمونه‌های مورد مطالعه، همگی می‌بایست از ویژگی‌های زیر برخوردار بودند: طی 5 سال گذشته راه‌اندازی شده باشند؛ ویژگی‌های تعریف استیو بلنک و دورف (2012) را داشته باشند؛ از جنس

-
1. Becker & Waltz
 2. Borelli
 3. Multiple case study
 4. Generalizability
 5. Replication logic
 6. Literal replication
 7. Theoretical replication

رسانه‌های دیجیتال باشد؛ و در لیست مرکز توانمندسازی و تسهیل‌گری فاوا موجود باشند. از نظر زمانی، این تحقیق در نیمه دوم سال 1398 و در شهر تهران انجام شده و از نظر موضوعی نیز به بررسی چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای دیجیتال در ایران می‌پردازد. جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته به صورت نظام‌مند و با استفاده از چهارچوب 5w1h استخراج شد و با استفاده از نظر خبرگان اصلاح و تکمیل گردید (طالبی و همکاران، 1395). شایان ذکر است که با 11 نفر مصاحبه صورت گرفته و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌شوندگان موسسین اصلی شرکت‌های نوپای مذکور بوده و تا زمان تحقیق با موردهای مطالعه همکاری داشته‌اند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پروتکل مصاحبه سلام‌زاده و کاواموریتا (2017) استفاده شده است. هر مصاحبه بین یک تا یک و نیم ساعت به طول انجامید. در کنار ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان - با کسب اجازه قبلی از ایشان - نویسنده به یادداشت برداری از نکات مهم مصاحبه پرداخت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، دو مرحله کدگذاری اولیه و ثانویه انجام شده است. در این مطالعه، با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی¹ نسخه 8 کدگذاری انجام گردید. همچنین برای تحقق روایی ابزار پژوهش از سه روش شامل، استفاده از دو ابزار نگارش سوال‌ها، اصلاح سوال‌ها توسط خبرگان و در نهایت بازبینی سوال‌ها با انجام دو مصاحبه مقدماتی استفاده شده و تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه 11 انجام شده است. ضریب پایایی براساس توافق بین دو کدگذار برابر با 73٪ بوده است. برای تعیین اعتبار پایایی، نتایج توسط چند متخصص، با توجه به معیار گوبا و لینکلن (1985)، از لحاظ باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تائیدپذیری و انتقال‌پذیری ارزیابی و طبقه‌بندی شده‌اند.

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

ویژگی‌های نمونه‌های مورد مطالعه در جدول زیر آمده است. همچنین، در جدول 3

ویژگی‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان درج شده است. طبق جداول، تمامی موارد مورد مطالعه از ویژگی‌های لازم برخوردار بوده و شرایط نمونه‌گیری قضاوتی فراهم شده است.

جدول 2. ویژگی‌های نمونه‌های مورد مطالعه

نام کیس*	سال تاسیس	حوزه فعالیت	نوع رسانه	شکل قانونی
الف	1395	خبرگزاری	دیجیتال	نشر بر خط
ب	1396	مجله هنری	دیجیتال و چاپی	شرکت حقوقی
پ	1396	ویدئو به درخواست ¹	دیجیتال	شرکت حقوقی
ت	1397	نشریه	دیجیتال و چاپی	شرکت حقوقی
ث	1395	پادکست	دیجیتال	نشر بر خط

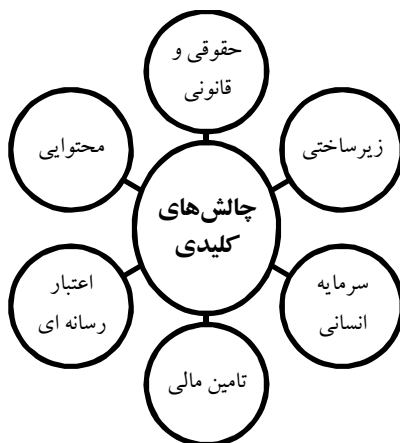
* به دلیل حفظ محرمانگی اطلاعات، نام کیس‌ها به صورت کدگذاری شده آمده است.

جدول 3. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

شماره	سن	جنسیت	تحصیلات	نقش در شرکت‌های نوپا
1	28	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر بازاریابی
2	26	مونث	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار، مدیر عامل
3	31	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر توسعه
4	24	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر بازاریابی
5	31	مذکر	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار، مدیر عامل
6	26	مونث	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر مسئول
7	27	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر فنی
8	27	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر عامل
9	26	مذکر	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار، مدیر فنی
10	28	مذکر	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار، مدیر عامل
11	32	مونث	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار، مدیر عامل

تحلیل داده‌ها

چالش‌های کلیدی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، بر اساس یافته‌های این تحقیق در قالب موارد ذیل دسته‌بندی شده‌اند. شکل زیر نشان‌دهنده کلیدی‌ترین چالش‌های این شرکت‌های نوپا می‌باشد. در ادامه، هر کدام از چالش‌ها تشریح می‌گردند.



شکل 1. چالش‌های کلیدی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای

الف. چالش‌های حقوقی و قانونی: یکی از مشکلات اساسی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، چالش قانونی و حقوقی است. رسانه‌ها به دلیل ماهیت و جایگاه اجتماعی شان - بویژه در بدو تولد و یا در طی دوران ابتدایی شکل‌گیری شان - با چالش‌هایی نظیر اخذ مجوز، تشکیل شرکت، و ثبت قانونی مواجه می‌باشند. از طرف دیگر، مشکلات حقوقی نظیر ثبت مالکیت معنوی، تنظیم مقررات سایت، و محافظت از محتوای تولید شده نیز گریبان‌گیر این شرکت‌های نوپای بوده است.

ب. چالش‌های زیرساختی: یکی دیگر از چالش‌های کلیدی شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، چالش‌های مرتبط با زیرساخت بود. منظور از زیرساخت، هم زیرساخت‌های نرم و هم سخت است. یعنی، در بخش زیرساخت‌های نرم، قوانین و خاستگاه لازم برای شکل‌گیری شرکت‌های نوپای موجود نبود. از طرف دیگر، زیرساخت‌های سخت هم تاثیر به‌سزایی دارند.

پ. چالش‌های سرمایه انسانی: از دیگر چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای می‌توان به چالش‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی است. تیم‌ها چالش‌های متعددی را در این

دوران تجربه می‌کنند؛ از پیدا کردن اعضای تیم مناسب گرفته تا شیوه تسهیم منافع حاصل از فعالیت‌شان. از طرف دیگر، یافتن اعضای مناسب، بویژه در دوران شکل‌گیری، دشوار است.

ت. چالش‌های تامین مالی: دغدغه‌های مالی چالشی کلیدی پیش روی شرکت‌های نوپا، و بویژه شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، است. تامین مالی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای که غالباً نیازمند کسب درآمد از شیوه‌های مرسوم تبلیغاتی و یا فروش محتوا می‌باشند، چالشی کلیدی است. سرمایه‌گذاران این حوزه نیز دغدغه‌هایی نظیر تامین محتوای جذاب، ایجاد زیرساخت‌های درآمدزایی، و مشروعیت‌بخشی را طرح می‌نمایند.

ث. چالش‌های مرتبط با اعتبار رسانه‌ای: شرکت‌های نوپای رسانه‌ای نیز همچون سایر شرکت‌های نوپا، بویژه در دوران شکل‌گیری‌شان، نیازمند کسب اعتبار می‌باشند. اما این اعتبار در شرکت‌های نوپای رسانه‌ای نوع خاصی به نام اعتبار رسانه‌ای است. رسانه‌ها می‌بایست بتوانند در دید جامعه، بطور عام، و مخاطبین خود، بطور خاص، اعتبار لازم را کسب نمایند، و گر نه احتمالاً موفق به درگیرسازی مخاطب نمی‌شوند. دغدغه‌هایی همچون، جذب اولین دسته از مخاطبین، دست یافتن به مخاطبین خاص، و درگیرسازی آنها، از جمله مهم‌ترین چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای بشمار می‌آیند.

ج. چالش‌های محتوایی: چالش‌های محتوایی یکی دیگر از چالش‌های کلیدی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای به شمار می‌آیند. این چالش مختص شرکت‌های نوپا رسانه‌ای نیست، اما شدت تاثیر آن در این نوع از شرکت‌های نوپا تا حد زیادی بیشتر از سایر گونه‌هاست. محتوا بخش لاینفک این شرکت‌ها بوده و برای آنها مانند خون برای انسان ضروری است. بویژه در دوران شکل‌گیری، این شرکت‌ها نیازمند تولید محتوای جذاب با کمترین امکانات می‌باشند تا ایده‌شان را آزموده و ارزشی برای پیشنهاد داشته باشند. لذا، تناقض بین هزینه‌های تامین یا تولید محتوای جذاب و محدودیت‌های متعدد شرکت‌های نوپا در زمان راه‌اندازی و آزمون مدل کسب و کارشان چالشی کلیدی بشمار می‌آید.

جدول زیر، نمونه‌ای از خلاصه کدگذاری‌های انجام شده را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که کدگذاری ثانویه چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپا را در قالب شش حوزه

کلیدی (حقوقی و قانونی، زیرساختی، سرمایه انسانی، تامین مالی، اعتبار رسانه‌ای، و محتوایی) دسته بندی نموده است.

جدول 4. خلاصه کدگذاری‌های انجام شده

ردیف	گزاره های کلامی	کدگذاری اولیه
1	ما محتوای زیادی را تولید می کردیم، اما خیلی از همکارها و رقبا از ما کپی برداری می کردند... حتی گاهی محتوا عینا با تغییرات ظاهری اندک به سرقت می رفت». ما نمی دانستیم که باید از مقررات خاص سایت استفاده کنیم و در برخی از موارد برای مان دردسر ایجاد شد... تا بعدا و کیلی گرفتیم تا این قوانین را به دقت تنظیم کند.	کپی برداری رقبا و همکاران سرقت محتوا از سوی رقبا عدم آگاهی نسبت به مقررات خاص
2	برای کسب و کارهای نوپای حوزه رسانه متولی خاصی در کشور نبود، از طرفی هم همه مدعی بودند.	عدم وجود متولی خاص در کشور
3	بسیاری از فعالیت های ما نظیر استریمینگ نیازمند زیرساخت های خاصی بود که آن زمان به سختی در کشور یافت می شد. در حال حاضر هم گزینه هایی وجود دارند، اما یا ارزان نیستند و یا کیفیت پایینی دارند.	نیود زیرساخت های خاص عدم کیفیت مناسب و گران بودن
4	چند ماه اول، با توجه به مشکلات مالی و سرمایه‌ای مان دنبال اعضای مناسبی بودیم که حاضر باشند عضوی از تیم شده و در منافع بلندمدت با ما سهیم باشند.	وجود مشکلات مالی جذب سرمایه گذار
5	ما برای تسهیم سهام همیشه بحث داشتیم؛ بویژه مواقعی که کار رو به رشد بود... اعضای که سهم کمتری داشتند گاهی انگیزه شان را از دست می دادند.	مشکلات تسهیم سهام انگیزه کم سهامداران خرد
6	نقش بعضی از اعضاء در رسانه پررنگ تر بود و گاهی سهام بیشتری را طلب می کردند... یکی از اعضای تیم ما با نقش پررنگی که در رسانه پیدا کرده بود دیگر مثل گذشته با سهام بیست درصدی اش راضی نبود و از طرفی، بخشی از کسب و کار ما به او وابستگی شدید داشت. در نتیجه برخی اوقات کارشکنی یا عدم همکاری ناشی از نابرابری رخ می داد.	عدم رضایت از میزان درصد سهام عدم همکاری ناشی از نابرابری
7	اعضای تیم ما در دوران ابتدایی خیلی تغییر می کرد... خیلی ها ادعای کار رسانه‌ای داشتند، اما هیچ تجربه ای نداشتند. عده‌ای هم بی ادعا بودند اما بعدا دیدیم چقدر خوب تر بودند... ما قدرت تشخیص درستی نداشتیم.	تغییرات ابتدایی در اعضای تیم عدم تجربه کافی
8	ما تا زمانی که مخاطب کافی را نداشتیم، چندان قابلیت تامین مالی را نداشتیم و در نتیجه خودمان تامین مالی کارمان را کردیم.	ناتوانی در جذب منابع مالی
9	سرمایه گذاری در حوزه محتوای رسانه‌ای، حتی محتوای دیجیتال، جدیداً مطرح شده است... ما در زمان شکل گیری مان اصلا ظرفیت جذب سرمایه روی تامین محتوا را نداشتیم... امروز می بینیم بعضی از سرمایه گذارها به این حوزه علاقه پیدا کرده اند... بیشتر رویکرد به محتوا رویکرد بهبود کارکرد موتورهای جستجو بوده و هست تا توجه به خود محتوا باشد.	عدم ظرفیت جذب سرمایه گذار روی محتوا
10	ما وقتی با بعضی از سرمایه گذارها صحبت می کردیم اصلا قبول نداشتند که ما هم می توانیم فعالیت مان را ادامه بدهیم... بعضی می گفتند از ارشاد مجوز دارید یا نه؟ یک سری هم می گفتند انحصار صوت و تصویر چه می شود؟ سوالاتی مثل اینها باعث می شد بعضی وقت ها به چالش جدی بخوریم و حتی در بین اعضای تیم مان هم بحث هایی شکل می گرفت... ما حتی آدرسی برای دفتر و گرفتن مجوزهای مربوطه نداشتیم... فضای کاری اشتراکی را هم خیلی از نهادها قبول نداشتند.	عدم توانایی در معرفی فعالیت ها عدم رضایت نهادها از کار اشتراکی نبود اطلاعات و آگاهی در مورد قوانین و مجوزها
11	ما در ابتدای کار نمی دانستیم چطور کار خودمان را ویرال کنیم تا مردم بیشتر ببینند... برای این دغدغه به سراغ سایر رسانه‌ها رفتیم و گاهی هم از افراد مختلف کمک گرفتیم... اما با تمام اینها، مخاطب مخاطب آنها بود و خیلی وقت ها با ما نمی ماند... درست است که محتوای	نیود تجربه در استفاده از طسانه های اجتماعی بی توجهی به مخاطبان خود

1. منظور self-regulation بود.

2. Viral

ردیف	گزاره‌های کلامی	کدگذاری اولیه
	خوب مخاطب می‌آورد، اما اگر مخاطب شما را جدی نگیرد اتفاق موفقیت آمیزی برای تان پیش نمی‌آید.	
12	ما برای کسب اعتبار در بین رسانه‌ها مجبور شدیم تا خیلی فری‌رایدینگ ¹ بدهیم و حتی برای یک سری از رسانه‌های شناخته شده محتوای رایگان تولید کنیم... اما کنار آنها بودن در کل مثبت بود و به ما هم مشروعیت داد.	تولید محتوای رایگان برای رسانه‌های شناخته شده
13	ما آن زمان حتی قدرت تامین هزینه‌های نیروی انسانی‌مان را نداشتیم، چه برسد به تامین هزینه‌های تولید محتوا... به همین خاطر در بهترین حالت، دنبال بازنویسی و یا بازتولید محتوای سایر رسانه‌ها بودیم... دوره‌ای را هم با فریلنسرها همکاری کردیم که برای مان نسبت به درآمد محدود مان بسیار سخت بود.	عدم تامین هزینه‌های کسب و کار خود دشواری‌های همکاری با فعالان حوزه
14	شاید به نظر برسد که برای تولید پادکست‌ها خودمان می‌توانستیم کار ضبط را انجام بدهیم... بله، می‌شد، اما برای نوشتن متون و تنظیم و سایر کارها نیازمند تخصص‌های خاصی بودیم... ما برای حل این چالش چند نفر متخصص را وارد تیم کردیم و به آنها سهم دادیم تا انگیزه داشته باشند، اما آن هم با مشکلاتی همراه بود.	نبود تیم متخصص در بخش محتوای اشتباه تصمیم‌گیری در کسب و کار
15	یکی از مشکلات انحصار محتوای صوت و تصویر است که کار ما را سخت می‌کرد. حتی محتوای آرشویی هم قابلیت استفاده نداشت... در زمینه ورزشی ما محتوایی را استفاده کردیم که به سرعت بعضی از سازمان‌ها سراغ ما آمدند. در حالی که روی سایت خودشان بود و سازمانی دولتی بودند.	وجود انحصار در صوت و تصویر تامین محتوای ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که پیش از این اشاره شد، هدف این تحقیق دسته‌بندی چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپا رسانه‌ای با رویکرد کارآفرینی رسانه‌ای بود. رویکرد کارآفرینی رسانه‌ای به دغدغه‌ها و راهکارهای شکل‌گیری شرکت‌های نوپا در حوزه رسانه پرداخته و می‌کوشد تا به سبک راه‌اندازی کسب و کارها توسط کارآفرینان رسانه‌ای بپردازد. از این رو، با استفاده از این رویکرد، می‌توان به دغدغه‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای پرداخته و مسیر را برای محققین آتی روشن نمود. بدین منظور، از روش تحقیق کیفی-مطالعه موردی چندگانه- بهره‌گرفته شده و موسسین پنج شرکت‌های نوپای رسانه‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق، چالش‌های کلیدی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای را در شش دسته دسته‌بندی می‌کند: (1) چالش‌های حقوقی و قانونی، (2) چالش‌های زیرساختی، (3) چالش‌های سرمایه‌انسانی، (4) چالش‌های تامین مالی، (5) چالش‌های اعتبار رسانه‌ای، و (6) چالش‌های محتوایی.

دسته اول، چالش‌های حقوقی و قانونی می‌باشند که در ادبیات مرتبط با شرکت‌های نوپای بطور عام مورد بررسی قرار گرفته‌اند. علیرغم این توجه، چالش‌های کلیدی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در زمینه‌های حقوقی و قانونی کمتر در ادبیات مورد توجه قرار گرفته‌اند. برای مثال، در میان تحقیقات موجود، تحقیقات کاستریش و وبر¹ (2018) به برخی از دغدغه‌های حقوقی تامین مالی شرکت‌های نوپای خبری پرداخته است. اما یافته کلیدی این تحقیق مربوط به چالش‌هایی نظیر اخذ مجوز، تشکیل شرکت، و ثبت قانونی این شرکت‌های نوپا است. در حقیقت، نبود زیرساخت قانونی مناسب و تعریف نشدن دقیق الزامات قانونی، و تعدد نهادهایی که خود را از نظر قانونی ناظر می‌دانند به مسائلی کلیدی برای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای تبدیل شده‌اند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مالکین شرکت‌های نوپای رسانه‌ای با همکاری مشاوران حقوقی، قراردادی برای شرکت با زیرمجموعه خود تنظیم کنند. همچنین نقش نهادها و دستگاه‌های مربوطه در اجرای قوانین می‌تواند به حل این معضل کمک کند. برای مثال، تحقیقاتی همچون سلام‌زاده و همکاران (2017)، سلام‌زاده و کاواموریتا (2017)، و کانتامسا² و همکاران (2018) مورد توجه قرار گرفته است.

دسته دوم چالش‌های زیرساختی می‌باشند که نقشی حیاتی را در شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای بازی می‌کنند. مسائل زیرساختی نیز در ادبیات کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. البته در خصوص شرکت‌های نوپای رسانه‌ای می‌توان گفت به ندرت مساله زیرساخت توسط محققین مورد بحث قرار گرفته است. زیرساخت‌های فنی از جمله چالش‌های شرکت‌های نوپا در کشور به شمار می‌آیند. کیفیت پایین زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی مانند پهنای باند و سرعت اینترنت و مراکز داده، بالا بودن قیمت خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور، زیرساخت نامناسب برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدید همچون تحلیل داده‌های حجیم و ارتباطات سیار از جمله مواردی است که سبب دشواری در دسترسی به زیرساخت‌های فنی

1. Kosterich & Weber
2. Cantamessa

می‌شود. برای مثال، ژو¹ و همکاران (2009) به برخی از مسائل فنی زیرساختی استریمینگ پرداخته، و یا سوروسو و سریراتناساری² (2018) مساله رایانش ابری را مطرح نموده‌اند.

دسته سوم چالش‌های سرمایه‌انسانی هستند که به کلیدی‌ترین دارایی شرکت‌های نوپا مربوط می‌شوند. از جمله چالش‌های متعددی که در این خصوص طرح شده یافتن اعضای جدید، تیم‌سازی، و شیوه تسهیم منافع و سهام می‌باشد. اما در حوزه شرکت‌های نوپای رسانه‌ای، صرفاً تحقیقات محدودی نظیر تحقیق وو³ (2018) این مساله را برجسته نموده‌اند. در این میان، یکی از یافته‌های کلیدی این تحقیق، دغدغه‌های مرتبط با اضافه‌کردن و یا بهره‌گیری از توانمندی‌های افراد کلیدی حوزه رسانه در شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در دوران شکل‌گیری‌شان است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود برای رفع این چالش بحث توانمندی کارکنان مطرح می‌شود که شامل الگوهای توانمندسازی، چالش‌های موجود در توانا سازی و استراتژی‌هایی برای توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های نوپا حوزه رسانه مدنظر قرار گیرد. تحقیقات موجود نظیر سلام‌زاده و کاواموریتا (2017)، اسلام و القبیری (2018)، و گیروترا و کاوشیک (2018) به برخی از این مسائل پرداخته‌اند.

دسته چهارم چالش‌های تامین مالی می‌باشند. این دسته از چالش‌ها در ادبیات به تفصیل مورد توجه قرار گرفته‌اند. اما برخی از چالش‌ها بیشتر پیش روی شرکت‌های نوپای رسانه‌ای است که در ادبیات به ندرت مورد بحث قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، سرمایه‌گذاران بالقوه در این حوزه دغدغه‌هایی نظیر تامین محتوای جذاب، ایجاد زیرساخت‌های درآمدزایی، و مشروعیت‌بخشی را طرح می‌کنند. این چالش‌ها در کنار قابلیت بالای درآمدزایی از شیوه‌های تبلیغاتی انتظار سرمایه‌گذاران را از شرکت‌های نوپای سایر حوزه‌ها افزایش می‌دهد. مهمترین روش‌های تامین مالی شرکت‌های نوپا در حوزه رسانه‌ای می‌تواند شتاب‌دهنده‌ها باشند. شتاب‌دهنده‌ها با سرمایه‌گذاری اولیه بر روی یک شرکت نوپا درصدی از مالکیت آن‌ها را در اختیار

1. Zhu

2. Suroso & Sriratnasari

3. Wu

گرفته و در مقابل کمک به راه‌اندازی پروژه از طریق آموزش‌ها و خدمات لازم در مسیر ارزش‌آفرینی سریع‌تر برای کسب موفقیت بهتر را انجام می‌دهد. برای مثال، سلام‌زاده و کاواموریتا (2017)، و کاسامانو¹ و همکاران (2019) به همین چالش‌ها اشاره دارند.

دسته پنجم چالش‌های مرتبط با اعتباررسانه‌ای می‌باشند. این دسته از چالش‌ها برای شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای نقشی حیاتی را ایفا می‌کنند. با این وجود در پرننگ‌ترین حال، در ادبیات موجود به عنوان مشروعیت‌بخشی مورد توجه قرار گرفته‌اند. پیدا کردن اعتباررسانه‌ای باعث ایجاد اعتماد در مخاطبین شده و مخاطبین بالقوه را به مخاطبین وفادار تبدیل می‌کند. در اغلب موارد، شهرت و اعتبار از جنس اعتماد است، اما از آنجا که فناوری‌های اطلاعات هنوز در تعیین چنین معیارهای کیفی خوب عمل نمی‌کنند. به همین جهت بایستی ابزاری وجود داشته باشد که به طور خودکار اطلاعات تولید شده توسط کاربر را جمع‌آوری کند تا درستی و ارزش آنها مشخص شود. لذا، این دسته از چالش‌ها می‌بایست به دقت بررسی شده و تدابیری برای حل آنها در دوران شکل‌گیری اندیشیده گردد. برای مثال، گزی و همکاران (2016) و پراساد² (2019) تلویحا به این مساله اشاره می‌کنند.

آخرین دسته از چالش‌ها، چالش‌های محتوایی هستند. این دسته از چالش‌ها بطور عام در ادبیات مطرح شده‌اند، اما از آنجا که محتوی نقشی محوری در شرکت‌های نوپای رسانه‌ای دارد، اهمیت آن‌ها دوچندان می‌شود. یکی از مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق، برجسته نمودن چالش تولید و یا تامین محتوای جذاب در مراحل شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای است. در این دوران، این شرکت‌های نوپا با مشکلاتی مواجه هستند که موجب ارائه محتوای نه چندان جذاب از جانب آن‌ها شده و بسیاری از آن‌ها به همین علت شکست می‌خورند. برای مثال، آشر (2017)، بورلی (2019)، و چادا و هارلو³ (2019) به چالش‌های مرتبط با محتوای شرکت‌های نوپای رسانه‌ای می‌پردازند.

1. Cusumano

2. Prasad

3. Chadha & Harlow

پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این تحقیق، به سیاست‌گزاران و مسئولین حوزه شرکت‌های نوپای رسانه‌ای توصیه می‌شود تا در راستای زمینه چالش‌های قانونی و زیرساختی تدابیری را بیاندیشند تا قانونگذار این حوزه و نهادهای متولی برای بازیگران اکوسیستم شناخته شده و زیرساخت‌های لازم برای ایشان فراهم شود. همچنین، در خصوص چالش‌های تامین مالی، به نهادهای تامین‌کننده منابع مالی نظیر شتاب‌دهنده‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه پیشنهاد می‌شود تا مقوله‌های مرتبط با چالش‌های تامین محتوا و مشروعیت بخشی را در برنامه سرمایه‌گذاری‌شان در نظر بگیرند. به محققین علاقه‌مند به حوزه موضوعی این تحقیق پیشنهاد می‌گردد تا نقش موسسین شرکت‌های نوپای رسانه‌ای را در مواجهه با این چالش‌ها مورد مطالعه قرار دهند. به علاوه، بررسی میزان اثربخشی راهکارهای ارائه شده توسط موسسین این شرکت‌های نوپا می‌تواند موضوعی جذاب برای تحقیقات آتی بشمار آید. در خصوص چالش‌های مرتبط با اعتبار رسانه‌ای و محتوا کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. لذا، پرداختن به آنها با در نظر گرفتن ویژگی‌های بخصوص کسب و کارهای صنعت رسانه می‌تواند جذابیت بالایی برای تحقیق داشته باشد.

محدودیت‌ها

با توجه به این که مطالعات حوزه علوم انسانی بدون محدودیت نمی‌باشد، این مقاله نیز با محدودیت‌هایی همراه است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان گفت که اول، تجزیه و تحلیل انجام شده مربوط به شهر تهران و شرکت‌های نوپای رسانه‌ای است، بنابراین در تعمیم یافته‌ها بایستی با احتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای شرایط منطقه‌ای مختلف اعتبار لازم را نداشته باشد. دوم، پژوهشگران چالش‌های شرکت‌های نوپای رسانه‌ای را از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود. سوم اینکه، به دلیل تنوع حوزه‌های صنعت رسانه، تفاوت‌های فیمابین شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در حوزه‌های مختلف در این تحقیق برجسته نشده‌اند.

منابع

- چیت سازان، هستی. طالبی، کامبیز. محب علی، امیر. (1396). شناسایی و اولویت بندی رایج ترین روش های تأمین مالی خودراه انداز در کسب و کارهای نوپای حوزه IT، توسعه کارآفرینی، 10(1)، 61-79.
- سخدری، کمال، زارعی، بهروز، صادقی، بهزاد. (1396). تحلیل مدل رفتاری کسب و کارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری (مطالعه موردی: کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب دهنده های شهر تهران). توسعه کارآفرینی، 10(3)، 395-415.
- طالبی، کامبیز، سجادی، سید مجتبی، رسولیان، پریرسا. (1395). شناسایی مختصات تفکر استراتژیک کارآفرینانه، توسعه کارآفرینی. 9(4)، 633-652.
- Achtenhagen, L. (2008). Understanding entrepreneurship in traditional media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 123-142.
- Achtenhagen, L. (2017). Media entrepreneurship—Taking stock and moving forward. *International Journal on Media Management*, 19(1), 1-10.
- Becker, B., & Waltz, I. (2017). Mapping journalistic startups in Brazil: an exploratory study. *Brazil: Media from the Country of the Future*, 113.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*: John Wiley & Sons.
- Borelli, J. (2019). Rebooting journalism: how media startups overcame the business model crisis. What can we learn from Eldiario. es and Mediapart?
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 1-19.
- Chadha, M. (2016). What I am versus what I do: Work and identity negotiation in hyperlocal news startups. *Journalism Practice*, 10(6), 697-714.
- Chadha, M., & Harlow, S. (2019). Bottom Lines and Deadlines: Examining Local Digital News Startups' Content Across Different Revenue-earning Sites. *Journalism Practice*, 13(6), 723-741.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York, NY: HarperCollins.
- Ferrier, M. B. (2013). Media entrepreneurship: Curriculum development and faculty perceptions of what students should know. *Journalism & Mass Communication Educator*, 68(3), 222-241.
- Ghezzi, A., Gastaldi, L., Lettieri, E., Martini, A., & Corso, M. (2016). A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. *International journal of information management*, 36(6), 1152-1159.
- Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). Talent Acquisition Challenges Faced by Indian E-Commerce Startups: Culture as a Moderator. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 24-43.

- Hoag, A. (2008). Measuring media entrepreneurship. *The International Journal on Media Management*, 10(2), 74-80.
- Igarashi, R., de Souza Pereira, J. H., Júnior, S. K., & Porto, G. S. (2018). Challenges of Venture Capital Managers to Invest in Biotech Companies in Brazil. Paper presented at the International Conference on Innovation, Engineering and Entrepreneurship.
- Islam, M. A., & Alghobiri, M. A. (2018). E-Entrepreneurship for E-Startups: Potentials, Common Challenges and Way Forward. *Information Management and Business Review*, 10(4), 44-50.
- Khajeheian, D. (2017). Media entrepreneurship: A consensual definition. *AD-minister*(30), 91-113.
- Khajeheian, D. (2013). New venture creation in social media platform; Towards a framework for media entrepreneurship. In *Handbook of social media management* (pp. 125-142). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kosterich, A., & Weber, M. S. (2018). Starting up the News: The Impact of Venture Capital on the Digital News Media Ecosystem. *International Journal on Media Management*, 20(4), 239-262.
- Kunz, R., Mütterlein, J., & Walton, V. (2017). Organizational choices and venturing modes: An analysis of corporate venture capital activities in legacy media. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 26-43.
- Prasad, R. (2019). Digital disruption? Journalism startups in India. *Journalism*, <https://doi.org/10.1177/1464884919852446>.
- Rowe, A., Dong, L., Landon, J., & Rezkalla, E. (2019). Scaling Start-ups: Challenges in Canada's Innovation Ecosystem. Paper presented at the ISPIM Conference Proceedings.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Salamzadeh, A., Radovic Markovic, M., & Masjed, S. M. (2019). The effect of media convergence on exploitation of entrepreneurial opportunities. *AD-minister*(34), 59-76.
- Salamzadeh, A., Arasti, Z., & Elyasi, G. M. (2017). Creation of ICT-based social startups in Iran: A multiple case study. *Journal of enterprising culture*, 25(1), 97-122.
- Skala, A. (2018). *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. Springer.
- Suroso, J. S., & Sriratnasari, S. R. (2018, September). A Literature Review on The Challenges of Adopting Cloud Computing for Startup in Indonesia. In 2018 Indonesian Association for Pattern Recognition International Conference (INAPR) (pp. 315-321). IEEE.
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Tokbaeva, D. (2018). Impact of leaders' characteristics on competitiveness of firms: applying weber's charismatic authority theory to leaders of post-soviet media businesses. In *Competitiveness in Emerging Markets* (pp. 145-171): Springer.
- Usher, N. (2017). Venture-backed news startups and the field of journalism: Challenges, changes, and consistencies. *Digital Journalism*, 5(9), 1116-1133.

- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016, May). Key challenges in software startups across life cycle stages. In International Conference on Agile Software Development (pp. 169-182). Springer, Cham.
- Wu, Y. (2018). Dynamic capabilities of media entrepreneurial firms: a case study of Chinese new media startups.
- Zhu, Y., Liu, H., Guo, Y., & Zeng, W. (2009, June). Challenges and opportunities in supporting video streaming over infrastructure wireless mesh networks. In 2009 IEEE International Conference on Multimedia and Expo (pp. 1548-1549). IEEE.